

Vahlen Praxis

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Lösungsstrategien, Mediation, Arbeitsrecht

von

Claudia Harss, Daniela Liebich, Markus Michalka

1. Auflage

Konfliktmanagement für Führungskräfte – Harss / Liebich / Michalka

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

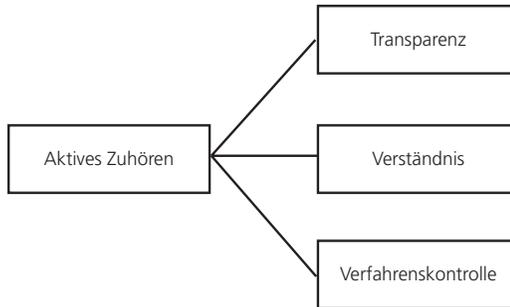
Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Ratgeber

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3776 8



Auswirkungen des aktiven Zuhörens

Der Mediator sorgt für Transparenz hinsichtlich der verschiedenen Aussagen der Parteien, indem er sie mit eigenen Worten wiederholt und damit auch für die andere Partei „übersetzt“. Sollte der Mediator eine Aussage falsch verstanden haben, hat der Mediator die Gelegenheit, seinen Standpunkt zu präzisieren und zu ergänzen. So ist sichergestellt, dass es nicht zu Missverständnissen zwischen den Parteien kommt beziehungsweise dass bereits bestehende, den Konflikt verursachende Missverständnisse ausgeräumt werden.

Der Mediator wiederholt die Äußerung des Medianten nicht wortwörtlich, sondern verwendet sinnverwandte Wörter. Dadurch wirkt diese Gesprächstechnik nicht gekünstelt, sondern natürlich. Hierzu gehört eine erhebliche Portion Konzentration und Übung. Außerdem beschließt der Mediator seine Zusammenfassung damit, sich von der Partei bestätigen zu lassen, dass seine Zusammenfassung richtig war: „Ist es also richtig, dass Sie meinen, ...“

Des Weiteren fühlt sich die Partei alleine dadurch verstanden und wertgeschätzt, dass der Mediator ihre Aussage wiederholt und damit unter Beweis stellt, dass er aufmerksam zugehört hat. Nachdem die Medianten in der Eskalation ihres Konflikts für gewöhnlich ihre Auffassung noch nicht einmal benennen konnten, geschweige denn wirklich verstanden wurden, hat diese Gesprächstechnik des Mediators verblüffende Auswirkungen. Die Parteien öffnen sich und sind bereit, weitere Hintergründe des Konflikts preiszugeben. Das Selbstbewusstsein und die Zuversicht, dass sich der Konfliktpartner wider Erwarten mit der eigenen Auffassung auseinandersetzt, steigen. Das Vertrauen in das Mediationsverfahren wird gefestigt.

Für den Mediator geht es nicht nur darum, das verbal Gesagte zu wiederholen. Vor allem die nonverbale Kommunikation sollte er aufgreifen. Denn darin verbergen sich in der Regel Emotionen, die vorrangig behandelt werden müssen, bevor die Parteien an die Sachthemen herangehen.



Beispiel

Fink zu Krause: „Dauernd meckern Sie an meiner Leistung herum. Ich frage mich, warum Sie es dann schon so lange mit mir ausgehalten haben.“

Mediator: „Sie sind also enttäuscht darüber, dass Herr Krause Sie oft kritisiert. Sie hätten es gerne, wenn er Sie bei guten Leistungen auch loben würde.“

Fink: „Na klar, wer hätte das nicht gerne!“

Schließlich führt das aktive Zuhören des Mediators dazu, dass es zunächst nicht zu einer direkten Kommunikation zwischen den Kontrahenten kommt. Diese war in der Vergangenheit durch Missverständnisse, Unklarheiten und Fehlinterpretationen meist der Konfliktauslöser. Diese Schwierigkeiten räumt der Mediator durch aktives Zuhören aus dem Weg. Er dient gewissermaßen als Drehscheibe für die Kommunikation zwischen den Streithähnen. Das Ohr der einen Partei erreichen nur noch unmissverständliche und klare Äußerungen. Dadurch behält der Mediator die Kontrolle über das Verfahren.

Ich-Botschaften

Ist es Ihnen schon einmal so gegangen, dass Sie auf eine berechtigte Kritik gegenüber Ihrem Mitarbeiter bloßes Unverständnis geerntet haben? Waren Sie dann ärgerlich darüber, dass Ihr Mitarbeiter so uneinsichtig war, dass er Ihr Anliegen einfach abblockte? Vermutlich wird es Sie überraschen, dass in vielen Fällen Ihre eigene Art der Kommunikation zu diesem unerwünschten Ergebnis führt.

Gerade in Kritikgesprächen neigen Führungskräfte dazu, ihre Erwartungen in konfrontativer Weise an ihren Mitarbeiter zu richten. Das führt dazu, dass sich der Mitarbeiter verschließt und gegen weitere Vorwürfe zur Wehr setzt. Der Mediator unterstützt die Konfliktpartner nun dabei, ihre Position in adäquater Weise zu äußern.



Beispiel: Konfrontation

In einer Mediation klagt der Vorgesetzte Herr Fellner: „Herr Riedel, Sie haben mal wieder einen potenziellen neuen Kunden zu spät angerufen. Der war natürlich verärgert darüber und hat inzwischen die Konkurrenz beauftragt. So geht das nicht, Sie wissen ganz genau, dass neues Geschäft oberste Priorität hat!“

Herr Riedel ist wegen dieser Standpauke sauer auf Herrn Fellner und zieht sich erst einmal in sich zurück.

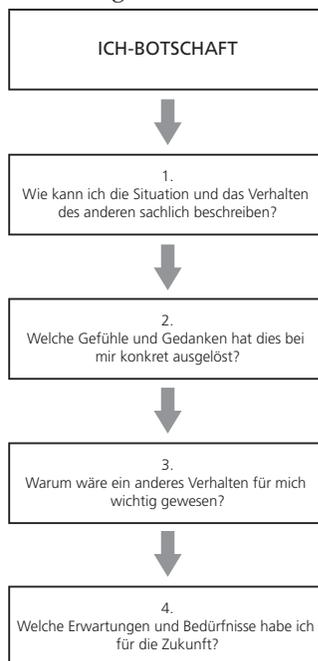
In diesem Beispiel mag die Kritik von der Sache her berechtigt sein. Aber der Ton macht die Musik, und da hat sich Herr Fellner vergriffen. Er baut durch diesen pauschalen Angriff bei Herrn Riedel einen natürlichen Widerstand auf. Dessen Abwehrhaltung wird aber sicherlich nicht dazu führen, dass er in Zukunft Kunden aus freien Stücken schneller zurückruft. Besser hätte Herr Fellner so kommuniziert:

Beispiel

Fellner: „Herr Riedel, vor einer Woche hat mich ein Herr Habermann angerufen. Er habe zwei Tage zuvor um 14 Uhr bei Ihnen angerufen und auf Ihrem Anrufbeantworter dringend um Rückruf gebeten, weil seine Telefonanlage ausgefallen sei. Ihren Rückruf habe er aber erst zwei Tage später bekommen. Er hat sich furchtbar beschwert und inzwischen unsere Konkurrenz beauftragt, sein Problem zu lösen. Die machen nun künftig alle Wartungsarbeiten an der Telefonanlage. Ich war richtig verärgert über diese Situation! Einmal musste ich Herrn Habermann wieder beruhigen und ihm versichern, dass wir eigentlich immer sofort zurückrufen. Dann ist uns der gesamte Wartungsauftrag durch die Lappen gegangen. Mir ist korrektes Verhalten hier deshalb so wichtig, weil ich einen weiteren Umsatzrückgang befürchten muss, wenn sich herumspricht, dass wir unzuverlässig sind. Es gibt bei uns die klare Regel, dass Anrufe ohne Ausnahme spätestens innerhalb einer Stunde beantwortet werden. Sie kennen diese Regel und ich erwarte von Ihnen, dass Sie sich künftig daran halten.“



In diesem Fall hat es Herr Fellner richtig gemacht. Zuerst beschrieb er konkret die kritische Situation, also den Namen des Kunden und seine Anfrage, den Zeitpunkt des Rückrufs durch Herrn Riedel und dann die Folgen der Verspätung. Anschließend machte er deutlich, welche Gefühle dieses Verhalten von Herrn Riedel bei ihm ausgelöst haben, nämlich Ärger über die Beschwerde und Verlust des Auftrags. Dann machte Herr Fellner klar, warum korrektes Verhalten für ihn so wichtig ist. Zum Schluss äußerte Herr Fellner klar und deutlich seine Erwartung an Herrn Riedel, wie dieser sich zukünftig verhalten sollte.



Kommunikation bei der Ich-Botschaft

Gelingt es Ihnen in einer Mediation nicht, die Ich-Botschaft zu verwenden, wird der Mediator Ihre konfrontative Äußerung mithilfe aktiven Zuhörens hinterfragen, bis Sie schließlich durch den Dialog mit dem Mediator gewissermaßen eine indirekte Ich-Botschaft an Ihren Kontrahenten senden. Denn dieser Dialog wird alle vier Elemente der Ich-Botschaft enthalten.

Zusammenfassen

Positiv formulieren

Im Rahmen des bereits oben beschriebenen aktiven Zuhörens wird auch das Zusammenfassen als Technik verwendet. Jedoch geht der Mediator mit dem Zusammenfassen in der Regel darüber hinaus: Er wiederholt nicht nur das Gesagte eines Medianden, um es für den anderen transparent zu machen, sondern er formuliert es in der Weise positiv um, dass für den anderen die Zukunftsorientierung der Aussage deutlich wird. Der Mediator sollte möglichst die Anteile der Aussage eines Medianden zusammenfassen, die Raum für Lösungen geben und sachlich sind. Weggelassen wird er dagegen negative Aspekte, die lediglich Rückschritte und weitere Verhärtungen erzeugen würden. Dabei muss der Mediator allerdings aufpassen, dass er die Aussage des Medianden nicht falsch interpretiert oder diesen sogar manipuliert.



Beispiel

Mediator: „Herr Fellner, Sie sind also der Meinung, dass Sie als professionell arbeitendes Unternehmen gute Chancen haben, weitere Aufträge zu gewinnen und die Umsätze zu steigern. Professionell sind Sie aus Ihrer Sicht dann, wenn die Kunden durch schnelle Reaktionszeiten zufriedengestellt werden. Die Kunden haben dann das Gefühl, dass sie wichtig für Sie sind.“

Fellner: „Genau so ist es.“

Hier konzentriert sich der Mediator auf positive Werte wie Professionalität, wirtschaftlicher Erfolg und Kundenzufriedenheit. Er vermittelt damit Herrn Riedel, dass nicht nur das Unternehmen, sondern vor allem er als Mitarbeiter diese Werte verkörpert. Dadurch wird Herr Riedel das Anliegen von Herrn Fellner besser verstehen. Denn welcher Mitarbeiter möchte nicht als professionell und erfolgreich gelten?

Fokussieren

Aspekte isolieren

Mithilfe des Fokussierens hebt der Mediator die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Positionen der Medianden hervor. Er legt im Rahmen des oben beschriebenen Zusammenfassens besonderes Gewicht darauf, die verschiedenen Aspekte der gegensätzlichen Auffassungen zu isolieren und in ihrer ganzen Deutlichkeit einander gegenüberzustellen. Dadurch verhindert er, dass die Positionen der Konfliktparteien ineinander verschwimmen, und erzeugt durch die Verschärfung der Gegensätzlichkei-

ten gewissermaßen eine „Provokation“, eine Auflösung der vorhandenen Blockaden. Den Parteien wird glasklar vor Augen geführt, wo die Unterschiedlichkeit ihres Denkens liegt. Dadurch erlangen sie das Bewusstsein, an der Überwindung der Unterschiedlichkeit arbeiten zu müssen, um den Konflikt lösen zu können.

Beispiel

Mediator: „Herr Fellner, Sie meinen also, die oberste Priorität liege in der Gewinnung neuer Kunden, die deshalb immer sofort zurückgerufen werden müssen. Dagegen vertreten Sie, Herr Riedel, die Auffassung, die Betreuung der Bestandskunden habe oberste Priorität. Darum muss ein neuer Kunde warten, bis Sie mit der Kundenbetreuung fertig sind. Richtig?“



Normalisieren

In Konflikten haben die Parteien häufig das Gefühl, sie seien mit ihren Problemen allein auf der Welt. Nur sie würden auf Unverständnis bei ihren Kollegen stoßen, dauernd Fehler machen, ihre Mitarbeiter nicht motivieren oder ihre Ideen nicht umsetzen können. Diese Medianten glauben, im negativen Sinn etwas Besonderes zu sein. Diese Einstellung ist natürlich fatal, weil sie dazu führt, dass sich diese Fehleinschätzung am Ende durch Unsicherheit und mangelndes Selbstbewusstsein bewahrt. Somit schließt sich der Kreis, die Prophezeiung hat sich selbst erfüllt. Aus diesem Teufelskreis befreit der Mediator die Parteien, indem er die Konfliktsituation entsprechend seiner Erfahrung als alltäglich bezeichnet. Damit nimmt er den Medianten das beschriebene Stigma und stärkt ihr Selbstbewusstsein.

Raus
aus dem
Teufelskreis

Beispiel

Mediator: „In Mediationen habe ich fast immer erfahren, dass Mitarbeiter ihr Bestes tun, um das Unternehmen erfolgreich zu machen. Wenn sie aber falsch priorisieren, ist das keine böse Absicht, sondern eine Frage der richtigen Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern.“



Herr Riedel soll durch diesen Einwurf des Mediators wieder gestärkt werden. So hat er im weiteren Verlauf der Mediation die Energie, nach vorn zu schauen und mit Herrn Fellner nach einer guten Lösung zu suchen.

Zukunftsorientieren

Nach vorn zu schauen ist eine wichtige Fähigkeit von Konfliktparteien. In der Regel ist aber die Situation, in der sie sich befinden, so verfahren, dass es ihnen kaum gelingen kann, aus dem Dickicht an Einzelproblemen herauszufinden. In diesem Fall hat der Mediator die Aufgabe, den Parteien den Blick in eine positive Zukunft zu öffnen. Das Licht am Ende des Tun-

Den Blick
öffnen

nels, der Silberstreif am Horizont, all dies motiviert uns Menschen zum Weitermachen. So auch bei der Mediation.



Beispiel

Mediator: „Herr Fellner, stellen Sie sich doch einmal vor, in fünf Jahren ist Ihr Unternehmen Marktführer, und Sie, Herr Riedel, leiten inzwischen die Abteilung. Was müssen Sie beide tun, um dieses Ziel zu erreichen?“

Der Mediator führt die Parteien aus ihrem aktuellen Kleinkrieg heraus und eröffnet ihnen eine positive Perspektive. Sie erkennen, dass es sich lohnt, dafür zu kämpfen, statt zu resignieren oder sich zu trennen.

Partialisieren

Ausschnitte betrachten

Gerade in komplexen Konfliktfällen kommen die Parteien in der Lösung oft nicht weiter, weil sie sich immer wieder in der Vielfalt der einzelnen Themenkomplexe verheddern. In diesen Fällen lohnt es sich, das ganze Bild in verschiedene Ausschnitte zu unterteilen und diese getrennt voneinander zu betrachten. Aus diesen Ausschnitten lassen sich dann wiederum Unterausschnitte herauslösen und separat behandeln. Diese Methode stößt freilich da an ihre Grenzen, wo Ausschnitte so stark miteinander verwoben sind, dass sich eine getrennte Behandlung verbietet. Der Mediator partialisiert die Themenkomplexe in der Regel durch Visualisierungstechniken, auf die wir an anderer Stelle eingehen wollen.

Paraphrasieren

Neutral formulieren

Diese Technik des Mediators besteht darin, stark emotionale Äußerungen einer Partei in neutrale Formulierungen zu fassen und damit der anderen Partei inhaltlich und emotional zugänglich zu machen. Beim Zusammenfassen haben wir bereits gesehen, dass die Umwandlung einer neutralen in eine positive Aussage durch den Mediator der Lösungsfindung dienlich sein kann. So weit darf man hier nicht gehen, weil es einer Manipulation gleichkäme, aus einer stark negativen Emotion eine positive Aussage zu machen. Es gelingt allenfalls der Sprung um eine Stufe zur neutralen Aussage.



Beispiel

Fellner: „Mir reicht es jetzt mit Ihren dummen Ausreden! Sie glauben wohl, ich bin so blind und sehe nicht, dass Sie lieber mit Ihrem festen Kundenstamm reden, als neue Kunden zu akquirieren!“

Mediator: „Mir scheint, Sie werden in dieser Mediation zuerst über das Thema ‚gegenseitiges Vertrauen‘ reden müssen.“

Der Mediator erkennt, dass Herr Fellner kein Vertrauen zu Herrn Riedel hat. Bevor über inhaltliche Sachthemen gesprochen wird, muss zuerst das schwerwiegende Beziehungsthema aus dem Weg geräumt werden. Zu diesem Zweck „übersetzt“ der Mediator den emotionalen Ausbruch von Herrn Fellner, damit Herr Riedel erkennt, wo das eigentliche Problem ihrer gemeinsamen Beziehung liegt.

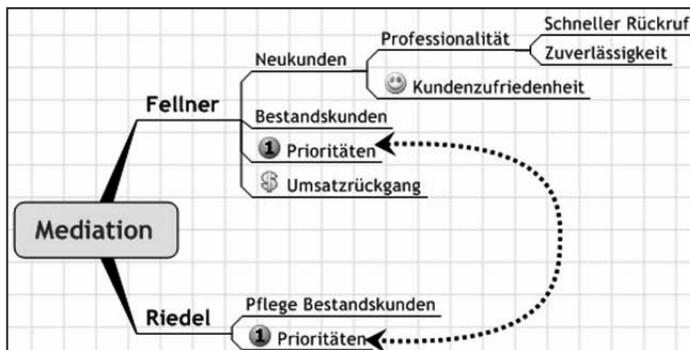
Visualisieren

Für eine erfolgreiche Mediation ist ein Klima der Offenheit und Ehrlichkeit essenzielle Voraussetzung. Nur wenn alle Parteien sicher sein können, dass ihnen zu jeder Zeit alle ausgetauschten Informationen zugänglich sind, fassen sie Vertrauen und öffnen sich.

Transparenz
herstellen

Diese Transparenz kann nur dadurch hergestellt werden, dass der Mediator die wechselseitigen Äußerungen dokumentiert. Dies hat zugleich den Vorteil, dass mittels der Visualisierung eine Struktur in den Mediationsprozess gebracht werden kann. Zum oben beschriebenen Partialisieren passt beispielweise die Technik des Visualisierens sehr gut. Die einzelnen Themenkomplexe und Unterpunkte können auf Flipcharts oder auf Metaplanwänden mit Karten festgehalten und immer wieder neu sortiert werden. Die Dokumentation nimmt der Mediator am Ende einer Sitzung mit, schreibt sie gegebenenfalls ab und verteilt sie als Vorbereitung für die nächste Sitzung an die Parteien. Dort kann er die Flipcharts und Metaplanwände wieder bestücken, sodass das Anknüpfen an die bisherigen Ergebnisse einen schnellen Start ermöglicht.

Auch die Technik des Mindmappings eignet sich hervorragend zur Visualisierung komplexer Abläufe.



Beispiel einer Mindmap

Der Mediator und die Parteien sind hier in der Lage, auf einen Blick die verschiedenen Problemfelder und ihre Hierarchie sowie Beziehungen zueinander zu erfassen. Es fällt leicht, gleichzeitig an allen Punkten weiterzuarbeiten, ohne an eine feste Struktur gebunden zu sein. Dies erhöht

die Kreativität gerade wenn es darum geht, Lösungsoptionen zu finden, weil der Ideenfluss durch formale Einschränkungen, die beispielsweise bei der Erstellung von Listen vorhanden sind, nicht gehemmt wird.

Einzelgespräche und Pendeldiplomatie

Im Verlauf einer Mediation kann sich herausstellen, dass eine Partei nicht bereit ist, sich vor der anderen so weit zu öffnen, wie dies eigentlich erforderlich wäre. Dadurch kommt der Einigungsprozess ins Stocken, denn die wahren Hintergründe des Konflikts bleiben unerforscht. Diese Blockade kann dadurch entstehen, dass die Partei befürchtet, durch das Offenlegen aller Fakten etwa eine Schmälerung der eigenen Verhandlungsposition oder einen Gesichtsverlust zu erleiden.

Doch
öffnen?

Der Mediator kann eine solche verfahrenere Situation durch Einzelgespräche („Caucus“) auflösen. Die betroffene Partei kann sich dem Mediator hier bedenkenlos öffnen, schließlich ist dieser zur Verschwiegenheit verpflichtet. Die Gegenseite wird von den mitgeteilten Informationen nichts erfahren. Im Caucus kann der Mediator die Partei dabei unterstützen zu prüfen, ob eine Öffnung gegenüber dem Kontrahenten nicht vielleicht doch sinnvoll ist. Oftmals stellen sich die Bedenken des Medianten als nicht so gravierend dar, dass sie in der Gegenüberstellung mit den Vorteilen überwiegen würden. Letztlich kann die Partei selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang sie den Gesprächsinhalt des Caucus anschließend im Plenum wiederholen möchte.

Mögliche
Gefahren

Die Nachteile des Caucus sind jedoch nicht von der Hand zu weisen. Möglicherweise kann die Partei, die gerade nicht am Caucus teilnimmt, ihr Vertrauensverhältnis zum Mediator verlieren. Welche Gefühle würden sich bei Ihnen einstellen, wenn der Mediator nun ein „Geheimgespräch“ mit Ihrem Gegner führt? Zugegebenermaßen ist dadurch einerseits das Prinzip der Transparenz und Offenheit infrage gestellt. Andererseits ist die neutrale Rolle des Mediators gefährdet.

Dieser Gefahren muss sich der Mediator unbedingt bewusst sein und ihnen entgegenwirken. Dies geschieht dadurch, dass er bereits zu Beginn der Mediation ausdrücklich auf das Instrument des Einzelgesprächs hinweist, um einen schädlichen Überraschungseffekt zu verhindern. Wenn der Mediator dann ein Einzelgespräch mit der einen Partei vorschlägt, sollte er betonen, dass er selbstverständlich auch mit der anderen Partei ein solches Gespräch führen wird, wenn die Partei oder er dies für hilfreich erachten. Ein nochmaliger Verweis auf seine Allparteilichkeit schadet an dieser Stelle sicherlich nicht. Schließlich sollte der Mediator die Dynamik des Verfahrens dadurch erhalten, dass er der Partei, die gerade eine Pause hat, eine konkrete und sinnvolle Aufgabe gibt. Dadurch behält sie das Gefühl, weiterhin Teil der Mediation und nicht etwa hiervon ausgeschlossen zu sein. Außerdem wird die Zwischenzeit im Sinne der Lösungsfindung effektiv genutzt.